

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Životaschopnost a rozvoj malého podniku
The Viability and Development of a Small business

Student: Bc. Monika Spáčilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Spáčilová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Životaschopnost a rozvoj malé firmy**
The Viability and Development of a Small Business

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika analýzy životaschopnosti firmy
 3. Analýza podnikatelských činností firmy
 4. Návrh strategie rozvoje firmy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN. *Entrepreneurship & small business management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. 702 p. ISBN 978-0-13-503031-8.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

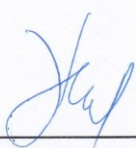
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 22.04.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

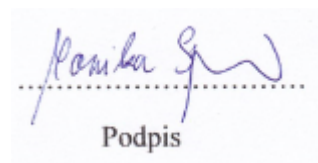
Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vykonala sama. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu literatury.

Děkuji Ing. Jiřímu Frankovi za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

Ostrava

22. dubna 2016



Podpis

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika analýzy životaschopnosti firmy	6
2.1	Klasické metody	6
2.2	Pollakova metoda Hodnocení vitality podniků	7
2.3	Metodika návrhu rozvojové strategie podnikatelských činností	15
2.3.1	Principy strategického myšlení	16
2.4	Typy strategií	19
2.4.1	Strategie modrých oceánů	20
2.4.2	Alternativní přístup k tvorbě strategií	22
2.4.2.1	Klasický styl – „Bud’ velký“	23
2.4.2.2	Přizpůsobivý styl – „Bud’ rychlý“	24
2.4.2.3	Modelující styl – „Bud’ zorganizovaný“	25
2.4.2.4	Vizionářský styl – „Bud’ první“	25
2.4.2.5	Řízení ve více módech	26
3	Analýza podnikatelských činností firmy	28
3.1	Popis podnikatelských činností firmy.....	29
3.1.1	Evropské dotace	29
3.1.2	Podnikové poradenství	30
3.1.3	Public relations	31
3.1.4	Event marketing	31
3.1.5	Vzdělávání a koučování	31

3.1.6	Personální služby.....	32
3.1.7	Czech Cool Trade club	32
3.2	Analýza životaschopnosti firmy	34
3.3	Párové srovnání podnikatelských činností	36
4	Návrh strategie rozvoje firmy	41
4.1	Výběr přístupu k tvoření strategie	41
4.1.1	Evropské dotace, předvídatelnost a poddajnost	42
4.1.2	Podnikatelský klub, předvídatelnost a poddajnost	43
4.1.3	Vzdělávání a koučování, předvídatelnost a poddajnost	44
4.2	Hierarchie cílů společnosti	46
4.2.1	Návrh strategie rozvoje pro Podnikatelský klub	47
4.2.2	Návrh strategie rozvoje pro Evropské dotace	49
4.2.3	Návrh strategie rozvoje pro Vzdelávání a koučování	50
5	Závěr	52
	Seznam použité literatury.....	54
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

1 Úvod

Téma práce bylo vybráno na základě jednání s vedením firmy, které si vyžádalo zpracování analýzy současného stavu firmy a navržení strategických alternativ pro další rozvoj. Jedná se o malou firmu, sídlící v Praze, ale s hlavní pobočkou a působností v Ostravě.

Cílem diplomové práce je provedení zhodnocení životaschopnosti firmy. Na základě této analýzy vybrat vhodný přístup rozvoji podniku pomocí návrhu strategických alternativ dle zvoleného přístupu k tvorbě strategií.

Práce je rozdělena do tří částí. Teoretické poznatky shrnují přístupy k analýze životaschopnosti, kde se zaměříme především na Pollakovu metodu hodnocení vitality podniků. Dále je definováno, co je strategie, principy strategického myšlení, typy strategií, včetně strategie modrého oceánu. Zejména se budeme věnovat novému typu strategie, a sice alternativnímu přístupu ke strategiím, která vychází z doktorské práce a knihy anglických autorů. Popíšeme si detailně čtyři strategické styly, se kterými tato strategie pracuje, a ukážeme si, že můžeme balancovat i mezi více typy strategií v jednom podniku.

Další část práce bude věnovaná popisu firmy. Představíme si širokou nabídku služeb, kterou firma poskytuje. V této části si také provedeme analýzu životaschopnosti firmy, na základě které navrhne v další kapitole rozvoj pro dané podnikatelské činnosti. Na základě priorit ředitele firmy, budou vybrány tři služby, které v této kapitole podrobíme párovému srovnání, určíme charakteristiky, jednotlivé váhy a stanovíme pořadí podnikatelských činností.

V poslední části práce aplikujeme vybraný přístup k tvoření strategie na tři zvolené podnikatelské činnosti a zvolíme dle výsledku strategický styl. Budeme pokračovat sestavením hierarchie cílů společnosti a zejména navrhne strategii rozvoje pro dané podnikatelské činnosti.

2 Metodika analýzy životaschopnosti firmy

K analyzování firmy a vyvozování závěrů je nutné se nejdříve podrobně seznámit s teoretickými východisky a nastavit si metodiku hodnocení. V následujících podkapitolách přiblížíme teorii, která se bezprostředně týká životaschopnosti firmy a hodnocení výkonnosti podniku jako takové.

Výkonnost podniku lze posuzovat kvantitativně (finanční výkonnost – typické ukazatele, obchodní výkonnost – tržní ukazatele, produktivita – vztažená k podnikatelským jednotkám nebo pracovníkům, a provázanost jednotlivých pohledů např. vliv dosažení určitého podílu na trhu a finančních výsledků -> marže) anebo kvalitativně spokojenost zákazníků, inovace, hodnota značky, růst know-how, postavení v žebříčcích úspěšných firem apod. Hodnocení výkonnosti a životaschopnosti podniku lze rozdělit do základních směrů:

- klasické metody vycházející především z finanční analýzy,
- přístupy založené na výpočtu ekonomického zisku např. EVA a růstu hodnoty pro vlastníky (investory),
- komplexní metody: např. Balances Scorecard, EFQM či Pollakova metoda hodnocení vitality podniku

2.1 Klasické metody

Klasické metody, které byly zavedeny již ve firmách General Motors a DuPont, jsou zcela založeny na finančních ukazatelích, které vychází z účetnictví. Účetnictví bylo považováno za „jazyk obchodu“. Finanční transakce a jejich účetní záznamy můžeme mapovat již několik tisíc let nazpět.

Jednou ze základních metod zpětného hodnocení výkonnosti podniku je finanční analýza. Knápková, Pavelková a Šteker (2013) uvádí, že finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku.

Růčková (2015) tvrdí, že v zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický soubor získaných dat, která jsou obsažena

především v účetních výkazech a že finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

Finanční analýzu lze dělit do dvou celků, horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza, zkoumá jevy v jednotlivých letech a vertikální analýza, zkoumá procentuálními podíly. Dalšími propočty mohou být získány poměrové ukazatele a to:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

Výše uvedené ukazatelé nám mohou dát základní obraz o fungování společnosti. Dalšími ukazateli pak mohou být EBIT, EBITDA, EAT a EBT, které mají vypovídací schopnost o hospodářském výsledku společnosti.

Klasické ukazatele naráží na určité nevýhody, které jejich aplikací vyplývají. Šulák a Vacík (2003) považují za největší omezení klasických ukazatelů fakt, že většina těchto ukazatelů vychází z účetních údajů. Problematická je právě vypovídací schopnost účetního systému. Nedostatkem je, že klasické ukazatele nerespektují časovou hodnotu peněz, neberou v úvahu inflaci a rovněž se do nich nepromítá podnikatelské riziko.

2.2 Pollakova metoda Hodnocení vitality podniků

Harry Pollak, autor metody hodnocení vitality (životaschopnosti) podniků, čerpal svých praktických zkušeností, na nichž založil své zkoumání a doktorskou práci. Nejzajímavější aspekt na Pollakově metodě je snaha o odhadnutí trendu a na jeho základě předpovídat budoucnost. Metoda vykazuje deset kritérií hodnocení, u každého z nich je stanovena bodovací škála. Bodovací škála je sestavena na základě potencionální úrovně, které může podnik dosáhnout v dané oblasti. Po součtu bodů z jednotlivých kritérií pak docházíme k následující tabulce Tab. 1.

Tab. 1: Celkové hodnocení podniku dle Pollakovy metody

Interval dosažených bodů	Slovní hodnocení
81 - 100	Vitalita je téměř zaručena
61 - 80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41 - 60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21 - 40	Podnik je "nemocný"
0 - 20	Podnik je v krizi

Zdroj: Pollak (2003).

Jak ukazuje tabulka, dle Pollakovy metody, je možné identifikovat různá stadia vitality podniku. V následujících deseti tabulkách budou jednotlivá kritéria hodnocení blíže popsána.

Nejvýznamnější kritérium je dle bodové škály výzkum trhu cílený na pokrok. Hlavním předmět jsou inovace v potenciálu firmy. Standardem pro danou kategorii se stává světová nebo evropská špička v oboru, nikoliv standard v dané zemi. V tomto kritériu lze dosáhnout největšího počtu bodů, a to 13. Celý výčet hodnocení lze vidět v Tab. 2.

Tab. 2. Výzkum trhu cílený na pokrok

Bodové hodnocení	Výzkum služby cílený na pokrok
13	Sledování vývoje ve vyspělých zemích
12	Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry
11	Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů
10	
9	Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb
8	Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby
7	
6	Ustrnutí na starém
5	
4	
3	
2	
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

O jeden bod méně významným kritériem je schopnost firmy produkovat takové výrobky, které trh, potažmo zákazníci žádají. Požadavky zákazníků jsou v ideálním případě pružně plněny a jsou zjišťovány. Tím vzniká dlouhodobé partnerství mezi společností a zákazníkem. Pro větší charakterizaci bodů je sestavena Tab. 3.

Tab. 3. Služby odpovídající trhu

Bodové hodnocení	Služby odpovídající trhu
12	Iniciativní výzkum trhu
11	Krátká gestace nových výrobků/služeb
10	Flexibilita nabídky
9	Opakované zakázky
8	Využití patentů
7	
6	
5	
4	Ustrnutí na starém
3	
2	
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Jako třetí nejdůležitější aspekt se v Pollakově metodě objevují spokojení zákazníci. Maximální bodové hodnocení je stanoveno na 11 bodů. Důraz je kladen nejen na spokojenost zákazníka, ale také na kvalitu produkce. Pollakovo nazírání na kvalitu je jako schopnost společnosti odhalit výčet vlastností, které zákazník u výrobku hledá a schopnost takové vlastnosti výrobku vtělit.

V následující Tab. 4. vidíme, že nejvyšší bodové ohodnocení se vztahuje k nepřetržitému růstu obrátu.

Tab. 4. Spokojení zákazníci

Bodové hodnocení	Spokojení zákazníci
11	Nepřetržitý růst obratu
10	Kvalita a služby odpovídající očekávání
9	Žádné reklamace
8	Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky
7	Intenzivní činnost marketingu
6	Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita
5	
4	Nedostatečný styk se zákazníky
3	Ustrnulý prodejní program
2	Časté reklamace
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Kritéria spokojení finanční účastníci a spokojení zákazníci jsou na stejné pomyslné příčce a lze v nich dosáhnout maximální hranice 11 bodů. Ačkoliv živnostenský zákon definuje zřízení živnosti za účelem dosažení zisku, je nutné chápat zisk jako imaginární veličinu, která často nebývá postavěna jen na penězích. Penězi je zisk podložen pouze v situacích, kdy podnikatel nevede podvojný účetnictví, ale jen daňovou evidenci.

Pollak zaměřuje svou pozornost jak na efekt, který podnik přináší, tak i na zadluženost podniku. Ve své metodě nekoncentruje svůj pohled jen na vlastníky, jak můžeme vidět níže v Tab. 5.

Tab. 5. Spokojení finanční účastníci

Bodové hodnocení	Spokojení finanční účastníci
11	Dodatečné peněžní výhody akcionářům
10	Veškeré pohledávky zaplacený
9	Všechny závazky dodrženy
8	
7	
6	Využití úvěrů od dodavatelů
5	
4	
3	Honda za úvěrem na překlenutí likvidity
2	Faktoring, leasing
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Shodně s předchozími dvěma kritérii je ohodnocen poměr k životnímu prostředí. Pollak předpokládá aktivní participaci na vytváření regionální politiky životního prostředí.

Tab. 6. Poměr k životnímu prostředí

Bodové hodnocení	Poměr k životnímu prostředí
11	Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti
10	Účast v místních institucích
9	Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí
8	Účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.
7	
6	Ochota pomoci sousedům
5	
4	Koncentrace na vlastní činnost
3	
2	
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

V kapitálové základně dochází k spojení samotného kapitálu, který je představován pasivy a zdroji krytí majetku a kapitálových statků, kde je především o dlouhodobý majetek. Základním podmínkou jsou zde zdravé investice, jak definuje Tab. 7.

Tab. 7. Kapitálová základna

Bodové hodnocení	Kapitálová základna
10	Absence dluhů
9	Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu
8	Investice kryté z vlastního výnosu
7	Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)
6	Skryté rezervy (ocenění inventáře)
5	Velkorysá amortizace
4	Zdravé investice
3	
2	
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Nejvyšší možný počet bodů je možné získat z kapitálové základny, pokud společnost nevykazuje žádný dluh. To se v České republice řadí k velmi neortodoxním názorům.

Kritérium výhodná lokalizace nehodnotí pouze umístění blízko trhu a k hlavním dodavatelům, ale také dostupnost infrastruktury, spolupráci s úřady a daňové podmínky. Výčet všech ohodnocení můžeme vidět v Tab. 8.

Tab. 8. Výhodná lokalizace

Bodové hodnocení	Výhodná lokalizace
9	Blízko trhu
8	Blízko k hlavním dodavatelům
7	Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké
6	Sociální klid
5	Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory
4	Daňové a jiné politické výhody
3	Zanedbatelná konkurence o zaměstnance
2	
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Na vrcholu kritéria zaměstnanců je podrobně pospaná náplň práce, stanovená zodpovědnost a pravomoci. Je žádoucí položit si otázku, zda osm bodů je dostatečné ohodnocení. V dalších stupních je řešeno věkové složení zaměstnanců, vzdělání, forma odměn a délka pracovní doby viz Tab. 9.

Tab. 9. Zaměstnanci

Bodové hodnocení	Zaměstnanci
8	Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce
7	Přísný výběr zaměstnanců
6	Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce
5	Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností
4	Vzdělávací pobyty mimo podnik
3	Odměny (povýšení) za dobrý výkon
2	Pravidelná informovanost zaměstnanců
1	Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a
0	minimální fluktuace

Zdroj: Pollak (2003).

Jedno kritérium, které se týkalo financí podniku, Pollak již zmiňoval, a to spokojenost finančních účastníků. Autor danou oblast pokládá za velmi důležitou a věnuje jí i následující tabulku finanční výsledek, které je zaměřen spíše na managementu podniku. Zde se projevuje zejména malá vypovídací schopnost zisku. Podnik, který chce přežít a dlouhodobě prosperovat se musí dostat nejen přes bod uzavření firmy, ale i přes bod zvratu, tedy přes break even point. Peněžní tok pak stojí na vrcholu s osmi body, jak můžeme vidět v následující Tab. 10., ve které je výčet ze skupiny finanční výsledek.

Tab. 10. Finanční výsledek

Bodové hodnocení	Finanční výsledek
8	15% + cash flow
7	
6	Break even point
5	
4	Stagnace
3	
2	Pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik
1	Podnik úvěru neschopný
0	Podnik insolventní

Zdroj: Pollak (2003).

Dle Tab. 11. lze vyčíst, že aktuální trend radí společnostem přenášet kontrolu nad kvalitou na dodavatele. Pokud firma tak činí či bude činit, dosahuje plných sedm bodů. Pokud ne, je alespoň žádoucí hodnotit dodavatele dle jejich včasnosti, ochoty, úzké spolupráce v technických náležitostech a cenové nabídky, spolehlivosti a záruk a také dle možnosti platby předem nebo alespoň v kratší lhůtě na základě skonta. Následující tabulka uzavírá výčet všech charakteristik, které můžeme v Pollakově metodě hodnocení konkurenceschopnosti najít.

Tab. 11. Spolehliví dodavatelé

Bodové hodnocení	Spolehliví dodavatelé
7	Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu
6	Včasné a kvalitní dodávky
5	Ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek
4	Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti
3	Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta
2	Existuje výběr dodavatelů
1	
0	

Zdroj: Pollak (2003).

Pollak (2003) tvrdí, že metoda hodnocení vitality hospodářských podniků může být kritizována z následujících hledisek:

- opodstatněné hodnocení pouze míněním osoby hodnotitele,
- vlastnosti podniku použité k hodnocení nejsou správné, popř. neúplné,
- přidělení cílových bodů nemusí být správné.

Metoda Henryho Pollaka byla aplikovaná na společnost Czech cool trade s.r.o jako celek. Níže můžeme vidět tabulku s výsledky bodů v jednotlivých charakteristikách.

2.3 Metodika návrhu rozvojové strategie podnikatelských činností

Strategii chápeme jako nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní strategické operace, jimiž bude tento směr realizován, jak píše Souček (2015).

Tyll (2014) vnímá strategii zase jako dlouhodobé směřování firmy a zároveň upozorňuje na fakt, že všichni přední světoví teoretikové se shodují, že strategie je něco dlouhodobého, rozchází se pouze v tom, zda se jedná o plán, nebo pouhé definování konečného cíle, ke kterému lze dojít ad hoc rozhodnutími.

Aby bylo možné nadefinovat firemní strategii, musí mít management společnosti jasné nastavené základní poslání podniku (mise), budoucí představu o podniku (vize), strategické cíle ke všem skupinám (majitelé, zákazníci, pracovníci, region) a strategické operace (činnosti směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů. Mezi misí, vizí a strategickými cíli na jedné straně a strategickými operacemi na druhé straně musí existovat zřejmá a pevná vazba.

Souček (2015) tvrdí, že strategie je stále méně založena na chladných úvahách a výpočtech, ale stále více na snu, nápadech, představivosti a intuici svého tvůrce. Úspěch strategie stále více závisí na vůli jejího autora, jeho nadšení pro změnu, jeho schopnosti získat spolupracovníky, na jeho nadšení hraničící fanatismem, jeho schopnosti a odvaze překonávat potíže. Strategie je tvořena kombinací rozumu, znalostí a emocí.

2.3.1 Principy strategického myšlení

K dosažení unikátní strategie neexistují žádná jednoznačná pravidla, která by určovala obsah strategie vybraného podniku. Jsou však definované principy, které je nutné dodržovat při formulaci. Principy strategického myšlení jsou tyto:

- princip maximální kreativity,
- princip interdisciplinarity,
- princip orientace na budoucnost,
- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip kombinace intuitivních a exaktních metod,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení.

Strategické myšlení je definováno jako způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Princip maximální kreativity vychází z toho, že ve světě, potažmo v konkurenčním prostředí, se nikdy neprosadil podnik, který by nepřinesl něco nového. Ve strategii je proto třeba myslet na přinášení nových produktů a služeb, nové technologie, nové způsoby, metody snižování nákladů, motivování zaměstnanců, nové marketingové nápady atd. Kreativitou míníme schopnost vzít diferenční nebo rozptýlené myšlenky a dát je do podoby nových a užitečných kombinací.

Princip interdisciplinarity zdůrazňuje, že interdisciplinarita vede ke skokovým posunům, bývá někdy označována jako „zlatý grál“ inovací, jelikož se očekává, že přinese velké efekty. Jedná se o využití metod a poznatků z jednoho oboru v jiném oboru.

Princip orientace na budoucnost poukazuje na to, že jedním z důvodů vytváření strategie podniku je, že jej má připravit na budoucnost. Management musí systematicky sledovat očekávaný budoucí vývoj globálního světa. Top manažer by měl zvládnout současně tři věci: analyzovat minulost a zároveň na ni částečně zapomenout, řídit současnost a aktivně plánovat budoucnost.

Princip variantnosti je důležitý zejména k tomu, že během tvoření, zavádění strategie může docházet k velkým změnám v oblasti mezinárodního politiky, světového hospodářství, domácího hospodářství, domácí politiky, nebo se mohou objevit převratné poznatky s oblasti výzkumu, je nutné rozpracovat strategii podniku ve více variantách. Více variantami čelíme tak lépe tzv. strategickému překvapení, které nás může stavět do stavu, kdy již nejsme schopni svými silami daný problém řešit a docházení k zhroutení podniku. Jednotlivé varianty musí vykovat známky komptability tak, aby mohl podnik přecházet plynule od jedné k druhé strategii bez ohrožení jeho života. Tím je zaručena vysoká pružnost, která je v dnešním prostředí neustále měnící se ho okolí, více než nutností.

Princip permanentnosti se opírá o strategický reflexní bod, což je situace, kdy zjišťujeme, že strategie, kterou jsme uplatňovali dodnes, již nefunguje a musí být nahrazena jinou. K této situace vzhledem k zrychlujícímu se tempu všech změn dochází stále častěji. Proto je nutné dodržovat zásadu permanentnosti. Sledovat postup strategických operací, zda odpovídají předpovědi vývoje, zda probíhají, jak bylo předpokládáno. V případě zjištění nedostatků danou situaci ihned řešit. Dříve se strategie stanovovala v rámci ročních intervalů, nyní je doporučována aktualizace po jednom čtvrtletí, ne-li obdobím kratším.

Princip vědomí práce s rizikem vychází z nejistoty o budoucím rozvoji faktorů, které mají dopad na strategii podniku, je jedním aspektem daného principu. Druhým pak je riziko. Je nutné vycházet ze situace, kde není zajištěna stoprocentní úspěšnost. Riziko a nejistotu můžeme ovlivnit již zmíněných principem variantnosti – vypracováním více strategií podniku.

Z principu koncentrace zdrojů vyplývá, že většina strategických rozhodnutí vyžaduje značné zdroje. Rozptýlení finančních, hmotných a zejména lidských zdrojů zcela jistě nevede k úspěchu.

Princip vědomí práce s časem má za cíl především správné načasování využívání finančních prostředků podniku, značné zkrácení lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, realizaci zakázek je samozřejmou částí úspěšné strategie podniku. Můžeme zde uplatňovat přirovnání, že *„čas jsou více než peníze“*.

Velkou roli zde hraje intuice, která je založena na rozsáhlých znalostech manažera z mnoha vědních oborů. Manažer pak své poznatky analyzuje a odvozuje z nich budoucí kroky svého rozhodování a tím splňuje princip kombinace intuitivních a exaktních metod. Rozhoduje zde i optimistické či pesimistické rozložení manažera. Manažer využívá i exaktní metody, které slouží zejména k nasimulování jednotlivých variant strategie podniku. Provádí různé analýzy směřující k objevení a hodnocení trendů, vztahů mezi prostředím podniku a nákupním chováním zákazníků. Za úspěšné strategie považujeme pak ty, které odráží spojení analýz s fantastickými nápady.

Abstrakcí a od nevýznamných detailů a zaměřováním se na určité celky splňujeme princip agregovaného myšlení. Příkladem jsou určité skupiny zákazníků nebo skupiny výrobků atd.

Princip zpětnovazebního myšlení nám říká, že při formulaci každého následujícího kroku ve vypracování strategie, se vracíme o krok zpět a kontrolujeme ho, případně upravujeme.

2.4 Typy strategií

V následující podkapitole si přiblížíme teoretická východiska k různým typům strategií a vybraných přístupům ke tvoření strategií. Budeme se podrobně věnovat především odlišnému přístupu ke tvoření strategie. Vybrané obecné přístupy k tvorbě strategií jsou následující: specializace, koncentrická diverzifikace, konglomerátní diverzifikace, vertikální diverzifikace, drastické snížení nákladů, kooperace a výklenková strategie. Stručně budou tyto přístupy popsány níže.

Nevýhodou **specializace** je zejména vysoké riziko, které má souvislost s úbytkem dosavadní poptávky. Naopak přednost specializace spočívá v možnosti investovat do vývoje produktu či služby, tvořit dokonalé distribuční sítě, vynakládat vysoké částky do reklamy, vzdělání pracovníků atd.

Koncentrická diverzifikace je vhodná pro podnik začíná rozšiřovat své portfolio služeb a výrobků, nebo trhů v jednom oboru. Zakládá nebo získává další podniky, které se zaměřují na stejné, nebo podobné produkty a služby. Tímto způsobem rozšiřuje své portfolio svých produktů a služeb a eliminuje tak riziko dosavadní specializace. Podnik tak nabývá nových zákazníků a v odvětví má větší vliv. Stejně tak může získat přístup k novým finančním zdrojům. Zajišťuje si tak silnější, mocnější a bohatší východiska k další expanzi.

Konglomerátní diverzifikace spočívá ve změně, ve kterém podnik podniká. Může tak snížit riziko ze specializace, nebo uplatnit volný kapitál. Podniky se tak snaží vyhnout či snížit dopady z hospodářských cyklů.

Vertikální diverzifikace je vhodná pro podnik, který vytváří sítě podniků, které pak tvoří uceleně jeden výrobek. Majitel podniku může pak inkasovat zisk z jednotlivých článků řetězce a umožňuje lepší koordinace všech procesů. Lze se rozvíjet vzhledem k dodavateli nebo zákazníkovi.

Drastické snižování nákladů musí být trvalým procesem ve firmě. Může se jednat o snížení aktiv v podobě nepotřebných nemovitostí a zásob, automatizaci a robotizaci procesů, snížení mezd, přenesení výroby do nízkonákladových destinací.

V případě **kooperativní strategie** se jedná například o Joint Ventures, akvizice, outsourcing, offshoring, insourcing a inshoring. Spojené podniky se stávají silnějšími na trhu, získávají více zdrojů na výzkum a inovace, lépe využívají své distribuční sítě, jsou schopni zaplatit kvalitní pracovníky.

Cílem **výklenková strategie** je najít segment cílené poptávky, která není uspokojena existující nabídkou. Vytvoření, nebo nalezení takového segmentu je v podmínkách, přesycených nabídkou, velmi obtížné.

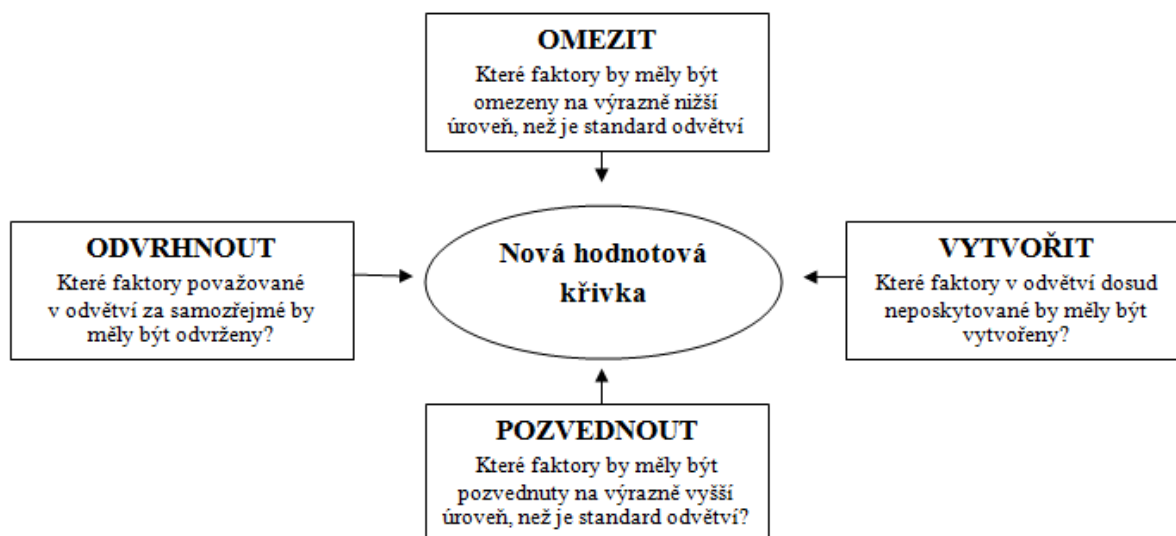
2.4.1 Strategie modrých oceánů

Strategie modrých oceánů vychází z díla autorů Kima a Mauborgne (2005). Hlavním smyslem strategie modrých oceánů je vytvoření si tržního prostoru, tzv. modrý oceán, kde nedochází ke konkurenčním bojům, protože se jedná o prostor, který je konkurencí nedotčen. Tato strategie tedy vyžaduje vstup na daný trh jako první a předpokládá vyvinutí maximálního úsilí k eliminaci všech potencionálních nových vstupujících konkurentů. Klíčem k úspěchu pro podniky, které používají strategii modrých oceánů, je jejich schopnost nabídnout trhu výraznou hodnotovou inovaci. Jedná se o takovou inovaci, která přináší vyšší hodnotu pro zákazníka i pro podnik. Hodnotovou inovaci lze dosáhnout tehdy, když jsou aktivity podniku zaměřené na užitek, cenu a náklady jsou správně sladěny.

V modrých oceánech se poptávka vytváří, neprobíhají žádné boje jako v tzv. červených oceánech. Modrý oceán si může vytvořit jakýkoliv podnik, ten který na trhu již působí, ale i ten, který začíná. Stěžejní myšlenka strategie modrých oceánů je diferenciací a zaměření se na nové tržní segmenty, které se vyznačují potencionálem k tomu být modrým oceánem. Není nutné přijít s novou technologií, většina dosavadním realizovaných strategií dle modrých oceánů využívala již zavedených technologií. Důraz je kladen na již zmíněnou hodnotu pro zákazníka a firmu.

Na Obr. 1. znázorňujeme kombinaci čtyř aktivních opatření, které využívají firmy k realizaci strategie modrých oceánů.

Obr. 1. Aktivní opatření pro tvorbu nové hodnotové křivky



Zdroj: Kim (2005)

Na obrázku můžeme vidět čtyři aktivity odvrhování, omezování, vytváření a pozvednutí. Odvrhování a omezování pomáhá firmě hledat prostor pro eliminaci nákladů v porovnání s konkurenty. Tímto způsobem ošetřené prostředky je pak možné efektivně využít při aplikaci druhých dvou aktivit, a sice vytváření a pozvednutí, jež zvyšují hodnotu pro zákazníky a tvoří novou poptávku. Tento postup umožňuje komplexní hledání příležitostí, jak jít až za hranice odvětví, vytvářet nové faktory hodnoty pro zákazníka a nové zkušenosti pro kupující při udržení nízkých nákladů.

Hodnotová křivka se považuje za nástroj strategie modrého oceánu. Podnik porovnává svůj produkt či službu s ostatními konkurenty na trhu z hlediska jednotlivých funkcí a hodnoty vnímané ze strany zákazníka.

Strategie nemusí být samozřejmě vždy úspěšná. Existuje zde riziko, že nový výrobek či služba nebudou přijaty. Riziko lze alespoň částečně snížit kvalitním průzkumem trhu a analýzou preferencí zákazníka. Musí se tedy jednat o typ inovace, která je tažena poptávkou než tlačena technologií.

2.4.2 Alternativní přístup k tvorbě strategií

V časopise Business Spotlight byl uveřejněn článek Your strategy needs strategy (v překladu – vaše strategie potřebuje strategii) autorů Reeves a kol. (2015) s odlišným nazíráním na vytváření strategií. Později dal tento článek podnět pro vznik knihy věnované tomuto tématu. Autoři tohoto článku přišli s typem strategie, která rozděluje strategické řízení do čtyř celků. Dle předvídatelnosti a dle moci firem měnit okolní prostředí. Užíváním tohoto rámce a se spoluprací managementu společnosti, může strategické řízení odpovídat podmínkám jejich odvětví, obchodní činnosti nebo místnímu trhu. Dle toho, jak strategii ve firmě nastavíme, tak jsme schopni je pak rozvíjet. Postup při formulování strategie je následující.

Nejprve analyzujeme odvětví a definujeme faktory, od kterých se odvíjí strategie. Vybereme faktory, které spadají pod předvídatelnost a poddajnost. K faktoru předvídatelnosti si pokládáme následující otázky:

- Jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět poptávku po svých produktech a službách?
- Jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět výkonnost podniku?
- Jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět dynamiku hospodářské soutěže?
- Jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět očekávání trhu?

K faktoru poddajnosti:

- do jaké míry můžeme mít vliv my nebo naši konkurenti na tyto faktory?.

Poté dáme tyto dva faktory do matice a vzniknou nám tak čtyři široké strategické styly. Klasický styl, přizpůsobivý styl, modelující a vizionářský.

Nejvíce využívaný strategický styl je vizionářský (40%). Druhý na pomyslném žebříčku je klasický styl (35%), dále přizpůsobivý styl (16%) a nejméně využívaný je

modelující styl (9%). Data pochází z výzkumu od The Boston Consulting group. Bylo dotazováno 120 firem z celého světa ve více než 10 odvětví.

2.4.2.1 Klasický styl – „Bud’ velký“

Tento styl zahrnuje druhy podnikání, kde je předvídatelné prostředí, ale je velmi těžké pro jednotlivé firmy ho měnit. Tento styl reflektuje velké shody s modely, jako jsou Porterovy generické strategie, strategie modrých oceánů a Bostonská matice. Management ve společnosti nastaví cíle, určí si nejvýhodnější trh, nastaví financování na základě způsobilosti a zdrojů a poté se pokusí vybudovat a zároveň posilovat svou pozici na trhu. Nejlépe ovlivňovat svou pozici prostřednictvím uspořádaného a postupného plánování s pomocí kvantitativních metod, které umožňují predikovat budoucnost. Firmy by měly uplatnit klasický přístup na relativně stabilních a předvídatelných trzích s pevně danými základy hospodářské soutěže. Na těchto nepoddajných trzích je omezené bezprostřední nebezpečí narušení a s podmínkami pro vstup na trh lze kalkulovat v podstatě tak, jak jsou dány. Klasický přístup je správně zvolen pro dobře zavedené odvětví s vysokými výnosy z rozsahu, stabilními, homogenní obchodní modely a skromným tempem růstu. Klasická strategie se skládá ze tří procesů. Analýza, sestavení plánu a implementace.

V rámci analýzy se zaměříme na atraktivitu trhu, podmínky vstupu na trh a konkurenci firmy. Výsledný plán tak předpovídá vývoj trhu, stanovuje cíle a mapuje kroky k jeho dosažení. Jednou jak je plán implementován bude plněn po několik následujících let. Typickým představitelem klasického stylu jsou ropné společnosti, například společnost ExxonMobil nebo Shell, kde se vysoce kvalifikovaní lidé zabývají počítáním a předvídáním dlouhodobým jevů v oblasti ekonomie, zejména poptávky a technologických pokroků v dodávkách. Tyto analýzy jim umožňují stanovit extrakční plány na dobu deseti let a produkční kapacity na dobu až pěti let. Jen těžko by doba mohla být kratší vzhledem k tomu, jak časově náročně je nacházet nové zdroje ropy, postavit zařízení pro těžbu a zajistit kontinuální proces těžby v optimální kapacitě. Jen opravdu něco velmi mimořádné, v případě ropného průmyslu to byla prodloužená válka v Perském zálivu, může zapříčinit změnu plánů více než jednou za rok.

2.4.2.2 Přizpůsobivý styl – „Bud’ rychlý“

Klasický styl není možné aplikovat na všechny druhy podnikání. V takových oblastech podnikání, kde existuje globální konkurence, technologické inovace, sociální zpětnovazební smyčky a ekonomická nejistota, která zapříčiní radikálně a trvale nepředvídatelné prostředí, nelze použít klasický styl. V takovém prostředí se strategie, pečlivě plánovaná klasickým stylem, může stát během měsíců nebo dokonce týdnů zastaralou. Firmy v takových situacích potřebují jiný přístup takový, který umožňuje neustále upřesňovat cíle, taktiky a směr, získávat nebo rozdělit zdroje rychle a rychle. V tomto rychle měnícím se prostředí, kde je pravděpodobné, že předpovědi budou špatné a dlouhodobé plány v podstatě k ničemu, cílem nebude optimalizace činností, ale spíše flexibilita. V souladu s tímto, plánovací cykly mohou být kratší než rok nebo se dokonce stát kontinuálními. Plány nejsou pevně zadané, ale jsou stanoveny formou hypotéz na základě nejlepších dostupných údajů. Při testování hypotéz, musí být strategie pevně spjata nebo vložena do provozu, aby zachytila změny a minimalizovala časové ztráty.

Nejlepším příkladem této strategie je oděvní odvětví. Značky se stávají žádanými (nebo nestávají) přes noc. Žádné množství dat nezajistí oděvním řídícím pracovníkům takové znalosti, aby věděli, co dělat. Tím pádem nejvíce racionální rozhodnutí se jeví kontinuální výroba a testování široké škály produktů tak rychle, jak můžou.

Zástupce tohoto stylu je Zara, španělská obchodní síť s oděvy. Zara nespoleská na formální plánovací proces, jejich strategie je spíše založena na flexibilním dodavatelském řetězci. V praxi to znamená mít velmi úzký vztah s 1400 externími dodavateli, kteří spolupracují s designéry a marketingovými pracovníky. Výsledkem celého procesu je schopnost řetězce navrhnout, vyrobit a dopravit oděvy do dvou až třech týdnů. Zatímco průměr v odvětví je 4-6 týdnů. Společnost má pak široké možnosti zkoušet malé experimenty a v případě kladného ohlasu, rozjet velkovýrobu velmi rychle. Jestli se kolekce nesetká s úspěchem, řetězec ji prodá se slevou. 15% ze svých zásob společnost Zara prodává se slevou, zatímco konkurenti mají dané číslo podstatně vyšší, a to až 50%. Z toho vyplývá, že není nutné předpovídat změny poptávky na trhu, ale řešení je pružná reakce.

Nicméně ExxonMobil a Zara pojí jedna společná charakteristika. Jejich trh a konkurenti jsou dáni, snaží se pouze vybojovat nejlepší místo, které mohou.

2.4.2.3 Modelující styl – „Bud’ zorganizovaný“

Některé trhy jako jsou například sociální média, nemohou být brány, tak jak jsme je znali. Například v novém a rychle rostoucím odvětví, kde bariéry vstupu jsou nízké, inovační růst vysoký, poptávku jde velmi těžko odhadovat a konkurence je nestabilní, společnost může často velmi radikálně změnit směr rozvoje v odvětví prostřednictvím inovace. Vyspělý trh, který není rozdělen mezi několik mocných firem nebo není stagnující, je velmi poddajný.

V takovém prostředí firmy, které aplikují klasický nebo přizpůsobivý styl, jejichž cílem je najít tu nejlepší pozici na trhu, se připravují o příležitost řídit svůj vlastní osud. Vhodnější je využívat strategie, kde je cílem formovat firmu v nepředvídatelném prostředí ve svůj prospěch předtím než to udělá někdo jiný.

Modelující styl je založen na krátkých nebo kontinuálních plánovacích cyklech, stejně jak přizpůsobivý styl. Nejvyšší možná flexibilita, malá důvěryhodnost je vynahrazena predikcí ohledně budoucnosti a strategie je nejčastěji implementována jako portfolio experimentů. Na rozdíl od přizpůsobivých, modelující se soustředí na hranice své společnosti, často se snaží definovat nové trhy, normy, technologie platforem a obchodní taktiky. Své nové poznatky propagují pomocí marketingu, lobbingu a výhodných spojení. V rané etapě digitální revoluce, softwarové firmy často používají modelující styl přístupu ke strategii, aby vytvořili nové komunity, standardy a platformy, které se stávají základem pro nové trhy a podniky. Nejlepším příkladem je v daném stylu společnost Facebook.

2.4.2.4 Vizionářský styl – „Bud’ první“

Někdy se stane, že společnost nemá pouze sílu formovat budoucnost, ale má i možnost stoupat vstříc k této budoucnosti, realizovat určité kroky k naplnění vize. Takovéto situace si žádají odvážné strategie. Ten druh, kdy podnikatelé zpravidla vytváří úplně nové trhy (jako Edison a vynález elektřiny, Martin Rothblatt a jeho vynález XM satelitního rádia), nebo v těchto situacích mohou lídři svou společnost naprosto oživit, obměnit, přivést k novému životu pomocí nové vize - jak např. Ratan Tata se snaží s nabídkou nano automobilů dostupných pro každého. Tyhle strategie bývají velkými sázkami, riskem, ve stylu - my vám to postavíme, nabídneme - vy to teď prosím kupujte. Stejně jako strategie, které modelují trhy,

vizionáři berou v potaz i životní prostředí - ne jako dané, neovlivnitelné, ale jako něco, co může být modelováno, využito ku prospěchu. I s těmito skutečnostmi, vizionářský styl má blíže spíše ke klasickému než k adaptivnímu, přizpůsobivému přístupu. A to protože vizionáři mají jasný cíl. Stratégové mohou cíle dosáhnout záměrnými kroky, bez toho aniž by si nechávali jiné možnosti v záloze. Mnohem důležitější pro ně čas a pečlivé směřování k cíli s detailně naplánovaným procesem a správném zavedením, tak aby strategie neselhala jen kvůli slabému, neschopnému řízení. Vizionářští stratégové musí mít odvahu jít za svým cílem a také musí mít vůli obětovat nutné množství zdrojů.

Např. již v roce 1994 bylo jasné společnosti UPS, že vzestup internetového obchodu bude hostinou pro dopravní společnosti, protože online prodejce vždy bude potřebovat tuto službu, bude třeba dopravit zboží z virtuálního online obchodu k reálným domovním dveřím. Tato budoucnost stejně tak mohla být jasná pro mnohem mladšího a menšího hráče FedEx, ale v té době UPS měla prostředky a vůli k tomu podniknout potřebné investice. Ten samý rok UPS začalo nabízet více na sebe navazujících služeb od IT, prodej, marketing a finance a tak si předurčilo cestu k tomu, aby se jednou stala "společností, která zajišťuje a uskutečňuje celý e-commerce". Vedení společnosti identifikovalo ambiciózní kroky, které UPS potřebovalo uskutečnit k jejich vizi, která zahrnovala investování 1 bilionu dolarů za rok, které mělo za úkol včlenit, spojit jejich základní službu - sledování balíků - se všemi webovými poskytovateli a zajistit tak expanzi do celosvětových měřítek. Do roku 2000 byla multibilionová sázka společnosti UPS splacena. Společnost získala 60 % podíl zásilkového trhu.

2.4.2.5 Řízení ve více módech

Sjednocení strategie společnosti společně s trendy v našem odvětví sladí celkově všeobecné podmínky na trhu. Nicméně některé jednotky společnosti mohou působit také v odlišných trzích nebo v jiných geografických oblastech, kde trh jako celek je méně předvídatelný a méně ohebný. Stratégové v těchto jednotkách a na těchto trzích mohou využít stejný proces k výběru nejefektivnějšího stylu řízení (strategie) pro jednotlivé, lišící se okolnosti. Ptají se na otázky - jak předvídatelné je prostředí, ve kterém působíme? Kolik síly je nutno vyvinout ke změně prostředí, trhu?

Odpovědi se mohou velmi odlišovat. Odhadujeme, např. že čínské obchodní prostředí je dvakrát tak ohebné a nepředvídatelné než americké. Proto volíme modelující strategie častěji v Číně. Podobně budou fungovat také vnitropodnikové záležitosti, je nutno k nim přistupovat s respektem k rozdílnostem. Je lehké si představit např., že v automobilovém průmyslu bude spíše fungovat klasický styl v rámci optimalizace výroby, kdežto v oddělení digitálního marketingu, které má větší sílu formovat prostředí a trh bude klasický styl nevhodný, těžko můžeme těžit ze sledování propagace roku předem.

Pokud jednotky nebo vnitropodnikové procesy jsou řízeny v určitém stylu, který je odlišný od celkového stylu řízení společnosti nebo celého trhu, znamená to, že budeme pravděpodobně potřebovat více typů strategií v tom samém okamžiku. Ředitelé společností v našem výzkumu si jsou tohoto vědomi. Ve skutečnosti 90 % řídících pracovníků pracuje na zlepšování svých schopností zvládat několik řízení strategií zároveň. Nejjednodušší, avšak zároveň nejméně flexibilní, pružný způsob jak roztrždit a řídit procesy, regiony, obchodní jednotky je vyžadovat řízení odlišných strategií odděleně. Dovolit týmům v rámci každé jednotky, ať si zvolí svůj způsob, který bude dostatečně pružný vzhledem k trhu, bývá často výzvou, a je v reálném pojetí těžko uskutečnitelné. Nakonec společnost, která je směřována do další fáze svého životního cyklu může stejně tak vyžadovat změnu ve stylu strategie. Pro prostředí pro start-upy bývá velmi ohebné, žádá si vizionáře či modelující strategie. Ve fázi růstu a zralosti, kdy je už prostředí méně ohebné, jsou nejlepší přizpůsobivé nebo klasické strategie. Pro společnosti nacházející se ve fázi poklesu se prostředí stává opět více ohebným, poskytuje příležitosti pro rozdělení a oživení pomocí modelujících či vizionářských strategií.

Poté, co jste správně analyzovaly prostředí, ne pouze pro obchodní činnosti, ale jako celek, všechny procesy, divize, geografické trhy, a poté, co jste vybrali nejvhodnější strategii, upravenou dle vašich tendencí, a poté, kdy jste provedli kroky k uzpůsobení firemní kultury vzhledem ke vhodnému stylu řízení, bude nyní potřeba sledovat prostředí a být připraven přizpůsobit se podmínkám, které se neustále mění. Není to lehký úkol, ale společnosti, které neustále přizpůsobují styl strategie k jejich aktuální situaci, budou těžit z ohromných výhod, které jím zajistí náskok nad těmi, co to nedělají.

3 Analýza podnikatelských činností firmy

Společnost Czech Cool Trade s.r.o. se zabývá poradenstvím, vzděláváním a konzultacemi ve specifických oblastech. Jedná se o firmu sídlící v Praze, s pobočkou v Ostravě. V kategorii velikosti spadá firma do malých společností a poskytuje své služby v rámci České republiky. Společnost byla založena v roce 2013. V současné době disponuje 5 zaměstnanci a asi 10 externími poradci. Od roku 2013 bylo získáno pro klienty přes 313 milionů korun z Evropských fondů. V následující Tab.13 můžeme vidět vývoj evropských dotací, které společnost získala pro své zákazníky.

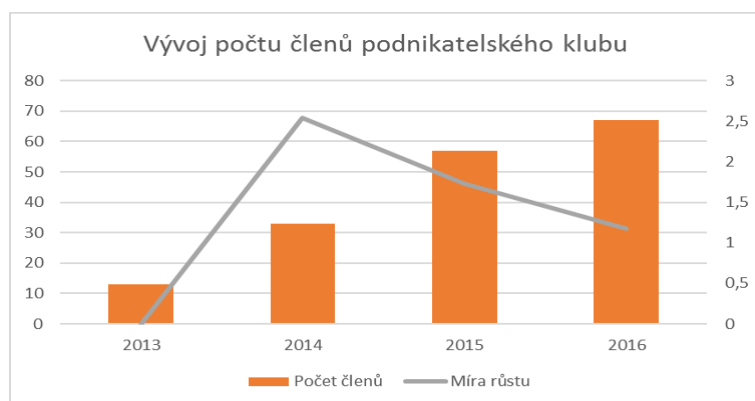
Tab. 12. Vývoj získaných Evropských dotací

Evropské dotace	Suma v mil. Kč
2013	53,97
2014	70,16
2015	86,34
2016	102,53
Celkem	313,00

Zdroj: vlastní zpracování

Míra růstu získaných prostředků z Evropské unie vykazuje konstantní nárůst o 30%. Vývoj členů v Czech Cool Trade club v letech 2013 – 2016 je zaznamenán v následujícím grafu Obr. 2.

Obr. 2. Vývoj počtu členů v Czech Cool Trade club



Zdroj: vlastní zpracování.

Největší nárůst můžeme vidět mezi roky 2014 a 2015, naopak mezi rokem 2015 a 2016 vidíme nárůst jen o 10 nových členů.

Mottem společnosti se stalo heslo „S námi jste silnější a úspěšnější!“. Cílem společnosti je „stát se Vaším dlouholetým profesionálním partnerem na cestě k růstu a úspěchu“.

Své služby poskytují v následujících oblastech:

- evropské dotace,
- podnikové poradenství,
- public relations,
- event marketing,
- vzdělávání a koučování,
- personální služby,
- provozování podnikatelského klubu.

3.1 Popis podnikatelských činností firmy

V následujících podkapitolách si popíšeme celkem sedm podnikatelských činností, které společnost Czech Cool Trade s.r.o. nabízí svým zákazníkům.

3.1.1 Evropské dotace

Aktuálně je společnost schopna v této oblasti komplexně řešit získávání a čerpání z evropských fondů. A to jak z fondů Evropské unie, tak z bruselských, norských a švýcarských zaměřených na podnikatelský sektor. Firma poskytuje celkové poradenství v investičních projektech, odborném vzdělávání zaměstnanců, stážích pro mladé zájemce o vzdělávání, v zárukách pro mladé, mzdových příspěvcích a vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením. Společnost zajistí monitoring nových výzev, vypracování žádosti a bezchybnou implementaci.

Společnost disponuje analýzou konkurence v oblasti získávání Evropských dotací. Analyzovalo se 12 firem sídlících v městě Ostrava - CFS GROUP, a.s., QUANTUM CZ

s.r.o., NAVIGA4, s.r.o., EUFC CZ s.r.o., 3C SYNHALL, s.r.o., HERTIN s.r.o., PROFAKTUM, s.r.o., TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., EVRESTA, s.r.o.

Všechny firmy byly podrobeny následujících kritériím:

- služby k dotacím,
- testování webových stránek,
- překlad webových stránek,
- reference,
- vlastní hodnocení designu webu,
- informace o úspěšnosti projektů.

Czech cool trade s.r.o. se umístila v prostřední části konkurenčního pole. Analýza konkurence byla provedena ke konci roku 2014 a patří k interním dokumentům firmy. Práce hovoří nejen o konkurenci v oblasti poskytování dotací, ale také se zabývá podnikatelskými kluby. Společnost některé ze závěrů analýzy konkurence realizovala. Jednalo se zejména o marketingové postřehy, především co se týká sociálních sítích, zveřejnění recenzí atp.

3.1.2 Podnikové poradenství

Společnost realizuje podnikové poradenství v oblastech:

- strategie a řízení,
- zvyšování konkurenceschopnosti podniku,
- podnikatelské aplikace,
- mystery shopping,
- individuální poradenství dle požadavků klienta.

Výše uvedené služby ve standardní verzi jsou nabízeny ve čtyřech cenových balíčcích, které zahrnují vždy měsíční trvání s danou četností schůzek. V této oblasti společnost disponuje vysokým procentem úspěšnosti a adekvátně k tomu má tato oblast i největší podíl na celkovém obratu.

3.1.3 Public relations

Po dobu jednoho měsíce se bude zástupce společnosti Czech cool trade věnovat budoucí zodpovědné osobě v podniku klienta. Nastaví celý proces vytváření grafiky, návrhů, rozběhnutí sociální sítě a online marketingu.

3.1.4 Event marketing

Czech Cool Trade s.r.o. nabízí provedení za vás veškeré nutné kroky k uspořádání konferencí, seminářů, školení, team buildingových akcí a širokého spektra společenských akcí, ať už s využitím vlastních konferenčních prostor nebo kdekoli v České republice.

3.1.5 Vzdělávání a koučování

Rozvoj lidských zdrojů pokládá společnost za jeden z mnoha důležitých faktorů úspěšného fungování firmy. Proto je investice do rozvoje zaměstnanců brána jako ta nejefektivnější. Společnost se zaměřuje zejména na pořádání kurzů pro budoucí obchodníky, jelikož se domnívá, že klíč k úspěšné firmě je zejména v obchodování, potažmo v obchodnících.

Vzdělávání a koučování patří mezi hlavní oblasti firmy. Ve své nabídce má Czech Cool Trade s.r.o. vzdělávání kurz – Obchodní dovednosti 21. století. Kurz je zastřešen akreditací Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zároveň pod autorizací Ministerstva průmyslu a obchodu. Po absolvování kurzu tudíž dostanou všichni úspěšní uchazeči certifikát. Kurz je veden špičkovými lektory s širokým polem zkušeností. Obsahem jsou jak teoretické znalosti, tak, a to hlavně praktické znalosti. Celková hodinová dotace kurzu je 100 vyučovacích hodin plus zkouška. Uchazeči evidovaný na Úřadu práce mohou mít tento kurz proplacen. Druhá z možností je nastavit kurz dle individuálních preferencí zákazníka.

3.1.6 Personální služby

Společnost provádí výběr zaměstnanců ke kompletní spokojenosti zákazníka. Zaměřuje se zejména na obchodní oblast, tedy na selekci obchodních zástupců, manažerů, key account manager, area sales manager nebo obchodní ředitel. Jejich práce nekončí u výběru těch pravých lidí, pokračuje v práci a zaškolí obchodníky, motivuje je, pravidelně se schází a konzultují další kroky. Vybraný obchodník získá i potencionální databázi klientů a zákazník pravidelný report o svém obchodníkovi.

3.1.7 Czech Cool Trade club

Podnikatelský klub 21. století, který sdružuje podnikatele a podnikatelské subjekty na území celé České republiky. Členové klubu spolu navzájem spolupracují a předávají si své obchodní zkušenosti, kontakty a doporučení.

Obr. 3. Logo Czech Cool Trade Club



Zdroj: interní dokumenty firmy.

K hlavním výhodám k členství v klubu patří:

- monitorování možnosti čerpání dotací pro společnosti,
- poradenství zdarma,
- šíření informací o společnostech,

- semináře, školení,
- setkání s ostatními členy, navázání obchodních kontaktů, předávání zkušeností.

Klub se nadále rozvíjí pomocí franšízy do dalších míst. Franšízu lze získat na základě jednorázového poplatku, za který franšizant získá know-how klubu. Včetně marketingové podpory a proplacení eventů členům. Provozovatel franšízy inkasuje pak zisk nejen z ročního příspěvku členů, ale také provizi za realizaci zakázek s jednotlivých projektů, které jsou vypracovány pro členy jeho franšízy. Po sekci s Evropskými dotacemi se klub řadí hned na druhé místo, co se podílu týče.

Klub pořádá řadu akcí, workshopů a snídaní, kterých se zpravidla zúčastňují vysoce kompetentní osoby z řad soukromých firem, ale i například zástupci státních a městských celků. Členové klubu se těší i dalším výhodám, do kterých zejména spadá přednost ve zpracovávaných projektech pro dotační fondy. Na setkáních klubu se nestane, že se setkají stejní zástupci společností. Daný jev má za následek dlouhodobou udržitelnost pro společnost Czech Cool Trade s.r.o. a smysluplnost opakovaného členství pro členy klubu.

Společnost Czech Cool Trade s.r.o. disponuje zpracovanou analýzou konkurence. Vzhledem k neexistenci databáze pro podnikatelské kluby, bylo v analýze použito vyhledávání pomocí internetu, konkrétně vyhledávače www.google.cz. Podnikatelské kluby nebyly vyhledávány dle geografických kritérií sídla klubu, a to hlavně z důvodu rozšíření a franšízy Czech Cool Trade klubu i do jiných měst. Konkurence je pojímána tedy celorepublikově. Analýzy obsahuje několik kritérií, konkrétně:

- podmínky členství,
- výhody členství,
- pobočky,
- testování webových stránek,
- vlastní hodnocení designu webu,
- překlad webových stránek
- členové a reference,
- fotogalerie.

Mezi největší konkurenty patří Business for breakfast, Spojme síly, Tuesday business network, Erbia business club, Czech business club, Dobré ráno pro obchod, Negotium a

Smart network. Společnost Czech Cool Trade s.r.o se umístila na druhém místě. Jedná se o stejnou analýzu konkurence, která byla provedena pro oblast Evropských dotací. I zde byly návrhy ke zlepšení realizovány. Jednalo se především o přidání fotogalerie, možnost vyzkoušení klubu za jednorázový poplatek a jedna z velmi oblíbených akcí u konkurence – golfový turnaj. Žádnou jinou marketingovou, konkurenční, či finanční analýzou společnost nedisponuje.

3.2 Analýza životaschopnosti firmy

V následující kapitole budeme vycházet z teoretických předpokladů, které jsme si představili v předchozí kapitole a budeme aplikovat Pollakovu metodu hodnocení vitality podniku přímo na naši analyzovanou společnost Czech Cool Trade s.r.o. Hodnocení firmy probíhalo formou diskuze s ředitelem společnosti na našich společných schůzkách. V následujících odstavcích můžeme vidět konečné výsledky naší diskuze. Tab. 12. ukazuje jednotlivých 10 kritérií a vybranou charakteristiku, která se dle nás nejvíce shoduje se situací ve společnosti.

Celkem společnost získala 77 bodů z celkově možných 100 bodů. Výsledek odpovídá dle kritérií Pollaka a dle Tab. 1. tvrzení, že si firma vede dobře a vitalita podniku je velmi pravděpodobná. Životaschopnost firmy je tedy téměř zajištěna.

Níže si rozebereme důvody, na základě kterých jsme se rozhodli zařadit firmu k jednotlivým charakteristikám. Celkové hodnocení společnosti dle Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti podniků i s přiřazenými body lze vidět v Tab. 13.

Tab. 13. Celkové hodnocení společnosti

Body	Lokalizace
7	Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké
	Výzkum služby cílený na pokrok
11	Velkorysá svoboda ve vývoji nových služeb a ocenění úspěchů
	Zaměstnanci
8	Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce
	Služby odpovídající trhu
9	Opakované zakázky
	Finanční výsledek
7	15% + cash flow
	Spokojení zákazníci
8	Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky
	Dodavatelé
7	Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu
	Poměr k životnímu prostředí
11	Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti
	Spokojení finanční účastníci
9	Všechny závazky dodrženy

Zdroj: vlastní zpracování.

V kritériu lokalizace jsme vybrali charakteristiku nazvanou Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké. Sídlo společnosti leží v těsné blízkosti sjezdu z dálnice, zhruba půl kilometrové vzdálenosti od železničního nádraží a zároveň, ve stejné vzdálenosti, u sjezdu z hlavní silnice, která spojuje dvě části Ostravy a v neposlední řadě 25 minut jízdy autem je vzdáleno letiště Mošnov.

Bodů 11 získalo kritérium Výzkum služby cílený na pokrok, přiřazená charakteristika se nazývá Velkorysá svoboda ve vývoji nových služeb a ocenění úspěchů. Důkazem toho je nejprogresivnější podnikatelský klub v České republice.

Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce, charakteristika, která je ohodnocena 8 body a řadí se do kategorie zaměstnanci. Zde jde o dělení zaměstnanců k tvrdým a měkkým projektům. Tvrdé projekty mají přiděleny tři pracovníci měkké pak 2 pracovníci. Dané rozdělení je převzato z rozdělení projektů dle Evropské unie. Tvrdé projekty jsou investiční povahy a měkké projekty jsou zaměřeny na

neinvestiční projekty, které jsou cíleny především na podporu nezaměstnanost, vzdělání a propagace podniku.

Další kritérium, Služby odpovídající trhu, bylo ohodnoceno devíti body a přiřazena charakteristika opakované zakázky. Zařazení vyplývá zejména z fungování podnikatelského klubu, ze kterých plyne nejvíce opakujících se zakázek. Czech Cool Trade s.r.o. disponuje velkou spokojeností svých zákazníků, což je základním předpokladem k opakujícím se zakázkám.

Finanční výsledek a vybraná charakteristika 15% + cash flow je založeno zejména generování zisku a zdravé společnosti.

Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky, ve skupině s názvem Spokojení zákazníci je propojena s charakteristikou opakované zakázky. Opět zde hraje obrovskou úlohu podnikatelský klub. Pod jeho záštitou se zástupci Czech Cool Trade s.r.o. pravidelně a dlouhodobě setkávají se svými zákazníky (členy) diskutují o aktuálních tématech, probírají nové evropské dotační výzvy a v neposlední řadě spolu navazují další kontakty vedoucí k novým zakázkám.

Společnost není zatížena Žádnými restriktivní předpisy proti vlastní činnosti, což je zároveň i název pro vybranou charakteristiku ve skupině Poměr k životnímu prostředí. Společnost a žádná z jejích aktivit nespádají pod žádné omezení.

Czech Cool Trade s.r.o. nevyužívá žádných půjček, překlenovacích plateb ani úvěrů od dodavatelů. Generuje nezaplacené pohledávky a tak ve skupině Spokojení finanční účastníci je přiřazena charakteristika Všechny závazky dodrženy.

3.3 Párové srovnání podnikatelských činností

V této podkapitole si srovnáme a vyhodnotíme pořadí vybraných podnikatelských činností. Výběr proběhl na základě konzultace s ředitelem společnosti a jeho priorit v jednotlivých činnostech.

Pro metodu párové srovnání byly vybrány následující tři činnosti. Evropské dotace, podnikatelský klub, vzdělávání.

V prvním kroku jsme stanovili tři skupiny charakteristik. Skupinu s vnějšími charakteristikami, vnitřními a finančními charakteristikami. Částečně jsme vycházeli z dělení v Pollakově metodě, částečně jsme definovali charakteristiky sami tak, aby více vystihovali společnost jako takovou a její podnikatelské činnosti. Zejména šlo o úpravu v oblasti výrobní, kterou jsme upravili na podnikání v poskytování služeb. Máme nadefinovaných celkem deset následujících charakteristik.

Vnější charakteristiky:

- spolehliví dodavatelé,
- spokojení zákazníci,
- konkurence,
- poměr k životnímu prostředí.

Vnitřní charakteristiky:

- výhodná lokalizace,
- výzkum a šířka nabídky,
- zaměstnanci,
- služby odpovídající trhu,
- marketing.

Finanční charakteristiky:

- finanční výsledek,
- kapitálová základna.

V druhém kroku jsme jednotlivě všechny kritéria porovnali mezi sebou, za pomoci Saatyho metody. Saatyho metoda se zabývá vícekritériálním rozhodováním. Jde o párové porovnání dvou kritérií a určení jejich preferencí směrem ke všem ostatním kritériím souboru. Při vytvoření Saatyho matice, kdy $i, j = 1, 2 \dots k$, jsme hodnotili preference na stupnici od 1 do 9. Při srovnávání kritérií se tedy neposuzuje jen to, které hledisko preferujeme, ale i také o

kolik je lepší. Tento postup nám tak umožní specifikovat preference a zpřesnit výsledek závěrečného rozhodnutí. Autor metody definoval i odpovídající verbální stupnici:

- „1“, *i* a *j* jsou rovnocenná;
- „3“, *i* je slabě preferováno před *j*;
- „5“, *i* je silně preferováno před *i* silně preferováno před *j*;
- „7“, *i* je velmi silně preferováno před *j*;
- „9“, *i* je absolutně preferováno před *j*.

Hodnoty 2, 4, 6 a 8 jsou ponechány pro hodnocení mezistupňům.

Pro výpočet průměrů jsme nepoužívali klasický průměr. Byl využit geometrický průměr. Pro jednotlivé charakteristiky byly stanoveny lokální váhy a pro hodnocení skupin pak globální váhy. Tento postup jsme pak aplikovali i na tři vybrané podnikatelské činnosti – evropské dotace, podnikatelský klub a vzdělání a koučování pro každou skupinu charakteristik.

V posledním kroku došlo k vynásobení vah z celkového výsledku z podnikatelských činností a charakteristik, sečtení mezi sebou a určení pořadí. V Tab. 14. můžeme vidět výsledek, ke kterému jsme došli po vypočtení vah.

Tab. 14. Výsledek párového srovnání – vnější charakteristiky

	Vnější skupina charakteristik			
	Dodavatelé	Konkurence	Zákazníci	Legislativa
Globální váha	0,0929	0,0929	0,0706	0,0839
Evropské dotace	0,3333	0,4126	0,3191	0,3386
Podnikatelský klub	0,3333	0,3275	0,2788	0,4266
Vzdělávání a koučování	0,3333	0,2599	0,4021	0,2348

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak lze z tabulky vidět, nejzajímavější aspektem je stejný podíl vah u dodavatelů pro všechny vybrané podnikatelské činnosti. Je to dáno především tím, že se jedná o sektor služeb

a dodavatelé v tradičním pojetí nemají téměř žádný vliv. Jde pouze o dodavatele externích služeb, jako je například právní poradenství, catering při zajišťování event akcí atd.

V Tab. 15. vidíme výsledek pro vnitřní charakteristiky, které se hodnotili z hlediska lokalizace, zaměstnanců, marketingu, vlastního vývoje a konkurenceschopnosti nabídky.

Tab. 15. Výsledek párového srovnání – vnitřní charakteristiky

	Vnitřní skupina charakteristik				
	Lokalizace	Zaměstnanci	Marketing	Vlastní vývoj	Konkurence -schopnost nabídky
Globální váha	0,1302	0,0674	0,0636	0,0774	0,0510
Evropské dotace	0,3225	0,4457	0,3579	0,4126	0,3455
Podnikatelský klub	0,3225	0,3090	0,3579	0,3275	0,2742
Vzdělávání a koučování	0,3550	0,2453	0,2841	0,2599	0,3803

Zdroj: vlastní zpracování.

V Tab. 15. lze nalézt dva stejné výsledky u charakteristiky lokalizace a marketingu pro podnikatelskou činnost Evropské dotace a Podnikatelský klub. Stejný výsledek je dán především tím, že jedna činnost velmi ovlivňuje druhou a naopak. Za předpokladu, že do Czech Cool Trade s.r.o. přichází klient s poptávkou získat evropskou dotaci, v případě dobré spolupráce se rád stane členem podnikatelského klubu a opačně.

Poslední tabulka s výsledkem finančních charakteristik je umístěna pod číslem Tab. 16 zároveň i s celkovým výsledkem a pořadím.

Tab. 16. Výsledek párového srovnání – finanční charakteristiky, celkový výsledek, pořadí

	Finanční skupina charakteristik			
	Ziskovost	Kapitál	U (ai)	Pořadí
Globální váhy	0,1119	0,1582		
Evropské dotace	0,4360	0,3333	0,3661	1
Podnikatelský klub	0,3460	0,3333	0,33324	2
Vzdělávání a koučování	0,2180	0,3333	0,30066	3

Zdroj: vlastní zpracování.

U finančních charakteristik můžeme opět vidět stejnou preferenci. Ani jedna z podnikatelských činností nevykazuje větší náročnost než ostatní. Je to ovlivněno především poskytováním služeb a nenutností kupovat drahé továrny, sklady atd. Ve sloupečku U (ai) vidíme, že výsledek je opravdu s minimálními rozdíly. Jedná se o setiny čísel.

Závěrem je tedy pořadí hlavních podnikatelských činností:

1. Evropské dotace,
2. Podnikatelský klub,
3. Vzdělávání.

4 Návrh strategie rozvoje firmy

Ve čtvrté kapitole této práce využijeme teoretické znalosti a budeme je aplikovat na firmu. Nejprve se budeme zabývat výběrem přístupu k tvoření strategie, kde budeme vycházet z alternativního přístupu k tvoření strategií. Definujeme si přístup ke třem vybraným činnostem, které jsme již analyzovali pomocí párového srovnání. Poté přistoupíme k výběru jedné podnikatelské činnosti, pro kterou detailně rozepíšeme strategii rozvoje.

4.1 Výběr přístupu k tvoření strategie

V této podkapitole navrhujeme možný přístup k tvoření strategie a návrh strategie samotné. Využijeme výsledku z párového srovnání podnikatelských činností firmy, které jsme si zpracovali v předešlé kapitole a navážeme výběrem z přístupů k tvoření strategie.

V párovém srovnání podnikatelských činností jsme došli k pořadí jednotlivých činností. První v pořadí jsou Evropské dotace, druhý Podnikatelský klub a třetí Vzdělávání. Je nutné zmínit, že rozdíly mezi jednotlivými činnostmi nejsou markantní. Je to dáno především tím, že tyto aktivity jsou pro firmu klíčové a zároveň jsou velmi propojené. Podnikatelský klub vytváří jakési jádro, kolem kterého se kumuluje většina aktivit. Zároveň všechny tři aktivity vykazují podobné nároky a požadavky k jejich realizaci.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, nyní přikročíme k pokládání otázek s pomocí, kterých zjistíme nejvhodnější přístup.

K faktoru předvídatelnosti si pokládáme následující otázky:

- jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět poptávku po svých produktech a službách?,
- jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět výkonnost podniku?,
- jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět dynamiku hospodářské soutěže?,

- jak daleko a jak přesně si můžeme s jistotou předpovědět očekávání trhu?.

K faktoru poddajnosti:

- do jaké míry můžeme mít vliv my nebo naši konkurenti na tyto faktory?.

4.1.1 Evropské dotace - předvídatelnost a poddajnost

Podnikání v oblasti, kde ji upravuje Evropská unie, má jednu velkou výhodu. Informace a dlouhodobé vyhlídky jednotlivých programů na základě, kterých se dále formují fondy a projekty, ze kterých je možné čerpat dotace pro konkrétní, konečné uživatele. Programy, ty nejrozšířenější, se tvoří zpravidla na šest let.

Výkonnost podniku bude dána především kvalitními zaměstnanci, kteří jsou schopni rychle a správně vypracovat poptávaný projekt. Dále je závislá na ochotě a prozíravosti firem využívat evropské dotace a tak zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Hospodářská soutěž v tomto segmentu podnikání je dle mého názoru velice specifická. Evropská unie definuje jasné požadavky na projekty, které musí být splněny. Konkurence tedy může vznikat především cenová. Tím, že Czech Cool Trade s.r.o. disponuje i svým podnikatelským klubem, má zajištěn tak příjem opakovaných zakázek a tím i získává výhodu před ostatními firmami.

Jak již bylo řečeno, očekávání trhu, je díky dlouhodobému trvání programů lehčeji predikovatelné. Nebude zde tlak na žádné technologické pokroky, inovace ani nové trhy. Trh je dán a nelze ho měnit.

Poddajnost je zde v téměř nulovém zastoupení. Společnost není v situaci, kdy by mohla výrazně tvarovat a měnit trh.

Přístup k tvorbě strategii bude z výše uvedených důvodů klasický. Na obrázku v Příloze 1 můžeme vidět, že Evropské dotace jsme umístili do levého spodního segmentu, pro který je určen klasický styl. Naše odvětví je predikovatelné a nemůžeme ho změnit. Ve stejném segmentu můžeme najít i například produkty pro domácnosti, tabákové výrobky, papírenské produkty, nápoje, hypotéky, velkoobchodníky a farmaceutický průmysl.

4.1.2 Podnikatelský klub - předvídatelnost a poddajnost

Podnikatelský klub vznikl a stojí na možnosti získávat nové kontakty, poznat blíže konkurenci, aktuální problémy ve stejném regionu, nabýt nové vědomosti, znalosti, vytvořit partnerství s vhodnou firmou, dát o sobě vědět a v neposlední řadě uzavírat nové obchodní kontrakty. Podnikatelský klub bude tedy efektivní provozovat neustále. Bez uzavírání nových smluv a nových kontraktů firmy nemohou přežít.

Výkonnost podnikatelského klubu je dána schopností vytvořit dostatečně poutavou nabídku, aby ji firmy přijali. Ředitelé podnikatelských klubů, případně franšizanti musí neustále monitorovat trh a obměňovat nabídku eventů, kurzů a marketingové podpory, kterou svým členům poskytují. Zároveň je třeba nenapodobovat jen konkurenci, ale přicházet s něčím jiným. V případě, že nabídka bude konkurenceschopná, výkonnost klubu poroste.

Jak již bylo řečeno, společnost monitoruje na trhu cca 8 konkurentů. Na trh je velmi lehké vstoupit, není třeba vysokých počátečních investic. Obtížné je zapojit mezi členy i zástupce státních podniků, úřadů, obcí. To je jedná z výhod společnosti Czech Cool Trade s.r.o. Potencionální konkurenty můžeme očekávat, ovšem ne s rychlým postupem v rámci trhu.

Zde bude očekávání trhu vycházet ze stejného uvažování jako vzdělávání a koučování. Klub je především místem, kde se tvoří nové obchodní styky a jelikož obchod a obchodování je neodlučitelná část každého podniku, podnikatelský klub najde uplatnění téměř vždy.

Potencionální možnost měnit prostředí zde existuje. Podnikatelské kluby jsou na sebe velmi navázány, nabízí více méně podobný program a nabídku. Z toho vyplývá, že pokud jeden klub zavede novinku na trhu, konkurenti ho budou muset následovat. Ovšem nebavíme se o inovačních tendencích a tak stále zůstáváme v kategorii malé poddajnosti.

Pro podnikatelský klub byl vybrán přístup z klasického stylu.

4.1.3 Vzdělávání a koučování - předvídatelnost a poddajnost

Vzdělávání, které je určeno pro zaměstnance, bude potřeba stejně tak dlouho, jak firmy budou potřebovat vzdělané pracovníky. Úměra je přímo daná. Ikdyž v mnohých ohledech lze nahradit pracovníky stroji a roboty, existují stále oblasti, kde je zapotřebí mít vzdělané pracovníky. Předvídatelnost této podnikatelské činnosti je tedy dobrá.

Celý vzdělávací proces ve firmě je postaven zejména na kvalitních zaměstnancích či externích lektorech, kteří mají tolik zkušeností a tolik znalostí, aby mohlo dojít k bezchybnému transferu žádaných znalostí pro uchazeče kurzů. Troufám si tvrdit, že tohle je a bude alfa omega této podnikatelské činnosti. Prostory a lokalizace nehraje tak významnou roli, není tedy činnost náročná na hmotný kapitál, jde hlavně o kvalitního lektora.

Je nutné si v rámci hospodářské soutěže ujasnit, na který trh společnost cílí. Czech Cool Trade s.r.o má totiž velice jasnou specifikaci svých kurzů. Jsou zaměřeni pouze na obchodní dovednosti. Mají možnost i vhodného financování, které pokryje náklady společnosti na kurz.

Společnost vychází z teze, že především obchod a obchodníci jako takový mají největší vliv na správné fungování obchodní stránky firmy. Jsou tedy přesvědčeni, že kvalitní obchodníky bude trh potřebovat neustále. Budou se akorát měnit požadavky na schopnosti a znalosti, ale potřeba zaměstnávat takové lidi bude existovat stále.

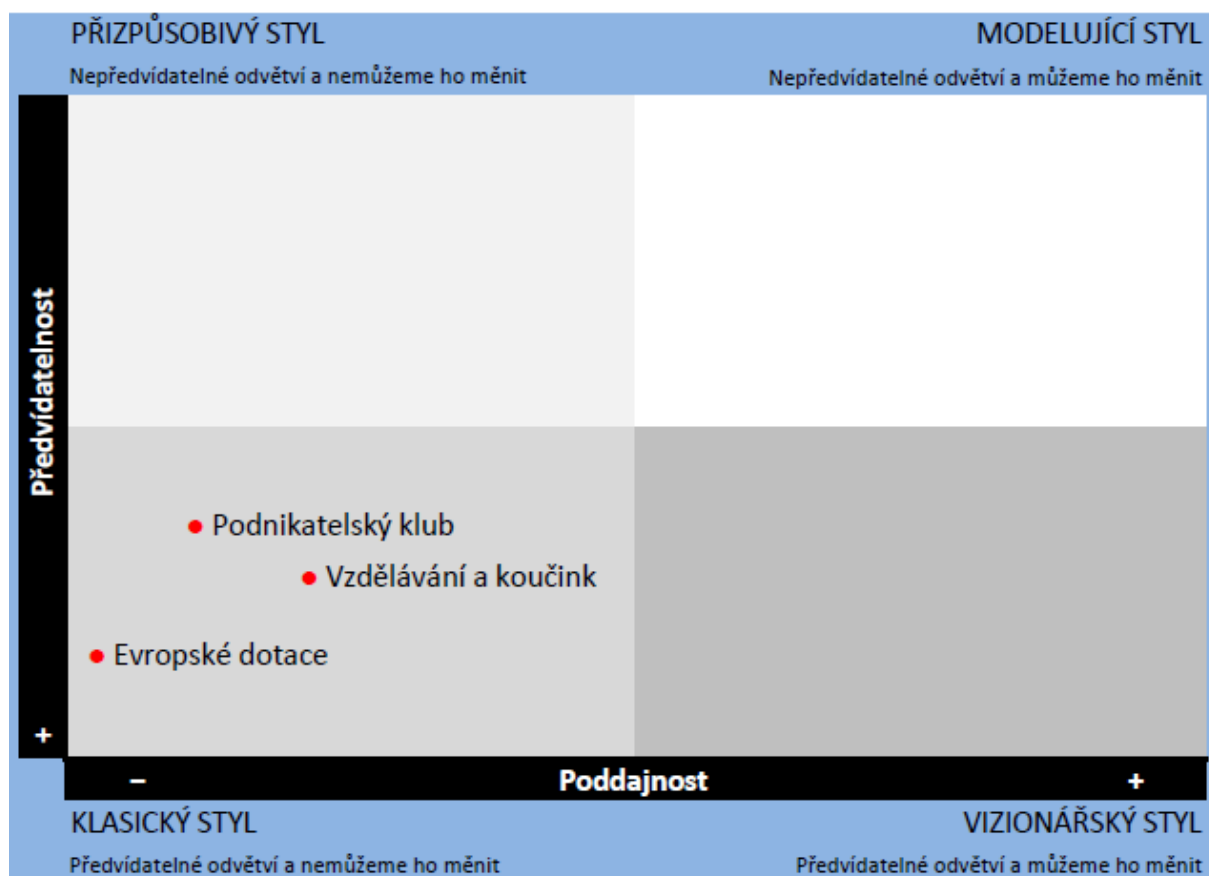
Poddajnost v porovnání s evropskými dotacemi tady nebude nulová. Pokud pomineme povinný obsah kurzu, který je garantován úřady práce, a podíváme se na individuální kurzy zaměřené na obchodní činnosti, můžeme zde uvažovat větší poddajnost trhu. Společnost může být strůjcem takové koncepce obchodních taktik, které se na trhu zatím neobjevili a tak ovlivnit pojmání těchto kurzů. Jistě by bylo nutné dokázat účinnost této taktiky, aby byla dobře prodejná. Můžeme jen odhadovat, jak dalece by byla vhodná, ale eventuální možnost změnit trh, zde existuje.

Vzdělávání a koučování bychom tak zařadili dle úvah uvedených výše také do levého spodního kvadrantu, ale podstatně blíže k pravému spodnímu kvadrantu. Tak, aby bylo jasné, že daná činnost může směřovat k vizionářskému stylu v přístupu ke strategii. Možná by bylo vhodné v této podnikatelské činnosti, jednotlivé aktivity rozdělit a přistupovat k nim

odděleně. Na kurzy poskytované úřady práce a individuální obchodní vzdělávání a pro každý segment určit jiný typ strategie, jak o tom pojednává podkapitola Řízení ve více módech.

V následujícím Obr. 4. můžeme vidět obrázek, který nám ukazuje výběr pro všechny tři podnikatelské činnosti.

Obr. 4. Zařazení podnikatelských činnosti do strategických stylů



Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost Czech Cool Trade s.r.o. má v portfoliu většinu podnikatelských činností, které jsou zařazeny v klasickém stylu. Pro tento styl je doporučován obvyklý způsob plánování. A to následující postup:

- analyzovat prostředí,
- vytvořit plán,
- jednat.

Podle daných bodů se budeme řídit a v následující kapitole navrhne strategii rozvoje pro podnikatelský klub.

4.2 Hierarchie cílů společnosti

Prostřednictvím párového srovnání podnikatelských činností jsme analyzovali a vytvořili pořadí aktivit, které jsou určitým způsobem preferovány. Na základě tohoto pořadí budeme formulovat hierarchii cílů. Připomeňme si, že pořadí dle priorit podnikatelských činností je následující:

1. evropské dotace,
2. podnikatelský klub,
3. vzdělávání a koučování.

Je třeba zmínit, že mezi jednotlivými činnostmi nejsou v párovém srovnání markantní rozdíly a samotná společnost mezi jednotlivými činnostmi také příliš nerozlišuje. Podnikatelské činnosti jsou velmi provázané. Jedna druhou velmi ovlivňuje, jak kladně, tak bohužel i negativně.

V případě, že spolupráce v Evropských dotacích, nebude ke spokojenosti zákazníků, ohrozí to členství v klubu, jak současných členů tak těch potencionálních. Malý počet členů či nespokojených zákazníků z Evropských dotací mají zase negativní vliv na poptávku po vzdělávání. Proto je nutné se soustředit na všechny podnikatelské činnosti.

Bylo by vhodné tedy nadále zvyšovat excelenci v oblasti poskytování Evropských dotací, získávat na základě pozitivní odezvy nové členy do klubu, a zároveň tím také získávat nové klienty do kurzů vzdělávání. Pro společnost by to mohlo mít jednu velkou výhodu, a sice náklady na marketing. Společnost se může prezentovat jako taková a nemusí realizovat tři druhy marketingové propagace.

4.2.1 Návrh strategie rozvoje pro Podnikatelský klub

Na základě teoretické části a alternativního přístupu k tvoření strategii, kde jsme pro podnikatelský klub zvolili jako nejvhodnější klasický styl, navrhujeme v této kapitole jeho rozvoj. Bude se jednat o návrh strategie rozvoje na první rok.

Management společnosti Czech Cool Trade s.r.o. se rozhodl, že bude usilovat o šíření klubu do dalších oblastí formou franšízy. Dosud však klub má jen dvě místa působišť v Ostravě a Praze a ani jeden není realizován touto formou. Oba dva kluby jsou kmenové. Což nás vede k závěrům, že tato forma rozšíření není nejefektivnější volbou. Společnost nemá dostatečně velkou image značky a přiměřeně velkou reklamu pro poskytování franšízy. Na druhé straně franšizant může velmi snadno zničit vybudované jméno firmy v mnohem kratší době, než jej společnost získala a to při malé společnosti jakou Czech Cool Trade s.r.o. bezesporu je, nemůžeme brát jako malé riskování.

Domníváme se, že vhodnějším způsobem rozvoje by bylo prostřednictvím vybudování pevných poboček za pomoci svých zaměstnanců / externích poradců. V místě působišť budoucího klubu není nutné přetrvávat v dlouhodobějším časovém rámci, tudíž nemusí jít o osobu, žijící v místě potenciálního klubu. Lze i uvažovat o najmutí pracovníka, který se vyškolí na stávajícím klubu, který velmi dobře funguje a rozrůstá se, a který bude dále pokračovat v rozvoji klubu ve více strategicky vytipovaných městech. Šlo by o člověka časově flexibilního a s velkou ochotou cestovat, který by byl podřízen řediteli firmy. Řediteli by reportoval své výsledky a záměry a tak by byl pod neustálým dohledem.

Může se jednat o mladého pracovníka, který nemá rád rutinní věci, má tah na branku a je vhodný k vybudování klubu od začátku. Rozvoj a řízení klubů by byla jeho jediná zodpovědnost. Nebyl by tedy ani problém, aby v rámci jeho náplně práce měl více než jeden klub. Díky vhodnému plánování a načasování by pracovník měl být schopný řídit takových klubů několik. Jednalo by se však o provoz klubu jako takového, služby jako jsou např. Evropské dotace, by se směřovali zpět do Ostravské pobočky. A zároveň všechny ostatní nabízené služby. Velkou výhodou poskytováním této služby je, že není třeba pravidelných osobních schůzek a komunikace probíhá na úrovni emailů, zřídka telefonátů.

První směr rozšíření uvažujeme v Jihomoravském kraji. Myslíme si, že minimálně v rámci prvního roku nebude nutné vlastnit jakékoliv prostory. V případě zasedacích prostor by se tato potřeba dala řešit pronájmem vhodných prostor na jeden den. Město Brno poskytuje takových možností mnoho od zasedacích místností v hotelích, ve sdílených kancelářích, ve společnostech, které spolupracují se start-upy atd. Mnoho setkání se také odehrává v restauracích, kavárnách či na sportovních místech. V případě nutnosti zázemí pro pracovníka, který nebude zrovna vykonávat svou práci z pobočky v Ostravě, lze pronajmout sdílenou kancelář v coworkingových centrech a to buď na jeden den, nebo v rámci tarifu na měsíc.

Vhodným adeptem na danou pozici nemusí být člověk s dlouho zkušeností z praxe. Může jít o člověka, který byl například velmi aktivní po čas studií a angažoval se v rámci studentských organizací, kde mohl zastávat výkonnou pozici. Takový člověk rád poznává nové lidi, je schopný si detailně zpracovat svůj čas a dokáže i sám sebe rozvíjet. Společnost je schopna čerpat z mnohých personálních zdrojů a z mnohých možností financování takového zaměstnance. Je to také jedna z nabízených služeb. Rozvoj v takovém směru bude tedy velmi málo nákladný pro společnost, zároveň z něj mohou plynout nejen noví členové v klubu, ale také samozřejmě další služby, které společnost poskytuje. Podnikatelský klub tvoří totiž jádro společnosti, kolem kterého se akumulují i ostatní zakázky, jak již jednou bylo zmíněno.

Abychom mohli stanovit ekonomická měřítka růstu, musíme vycházet z dosavadního vývoje klubu, který máme zobrazen v Obr. 2. Největší nárůst v počtu členů klubu můžeme pozorovat v druhém roku působení klubu. Čísla pro nás jsou ale zkreslená jelikož v té době společnost Czech Cool Trade s.r.o., kdy vznikl klub, byla společnost i založena. Nyní je společnost v pozici, kdy je již známá, má vybudovaný dobré jméno a dostává velmi kvalitní recenze. Tento výčet pozitivních zpráv nás vede k tomu, že můžeme stanovit ekonomická měřítka růstu tak, jak je ukazuje Tab. 17.

Tab. 17. Rozvoj podnikatelského klubu v Jihomoravském kraji v letech 2017-2019

Podnikatelský klub		
Rok	Počet členů	Roční míra růstu
2017	30	-
2018	50	1,67
2019	70	1,40

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17. nám ukazuje očekávaný vývoj v letech 2017 – 2019. Za stávající sazby ročního členství v klubu, která je stanovena na 13 000 Kč bez DPH by příjem činil 390 tisíc korun. V případě financování pracovníka ze státních či Evropských zdrojů by celý příjem pokryl cenu pronájmů komerčních prostor a cestovní náklady. Klub pořádá za rok cca 10 setkání. Rozpočet na organizace a uskutečnění jednoho setkání je 39 tisíc korun. Se ziskem v prvním roce není kalkulováno. Čas, který by musel ředitel s pracovníkem trávit za účelem poskytnutí rad, nebereme v rámci kalkulace v potaz.

Již v rámci prvního roku může pracovník začít s klubem v jiném městě. Další postup by samozřejmě záležel na osvědčení pracovníka a modelu, který jsme navrhli. V dnešní hektické době je důležité zůstat flexibilními a rychle jednajícími, abychom dosáhli úspěchu.

4.2.2 Návrh strategie rozvoje pro Evropské dotace

U Evropských dotací můžeme pozorovat 30% nárůst objemu každý rok. V zamýšlené strategii rozvoje je třeba uvažovat, že velkou část zákazníků, kteří využívají těchto služeb, můžeme najít mezi členy podnikatelského klubu. Je zde velká provázanost, jak už bylo jednou v práci zmíněno. Společnost díky své velké variabilitě poskytovaných služeb musí dbát na to, aby excelovala ve všech směrech. Kdyby tomu tak nebylo, může se jedno selhání promítnout hned několikrát do budoucnosti firmy.

Žádost o evropskou dotaci nemůžou pisatelé nijak diferencovat, vložit přidanou hodnotu nebo vymyslet nové nápady. Forma žádosti o Evropskou dotaci je velmi strukturovaná a její obsah je daný. Společnost Czech Cool Trade disponuje 100 % úspěšností v podaných žádostích. Zlepšování v rámci kvality již není možné. Pokud se společnost nemůže zlepšovat kvalitativně, musí se společnost zaměřit na kvantitativní stránku.

Když budeme uvažovat expanzi podnikatelských klubů, můžeme soudit, že to bude mít dopad i na službu evropské dotace. V této oblasti dají potencionální zákazníci především na doporučení. Myslíme si, že s expanzí podnikatelského klubu je společnost schopna dosáhnout 50% růstu každý rok, oproti nynější 30%.

Společnost rozesílá kolem sedmi tisíc emailů vždy při nové dotační příležitosti. Návratnost newsletterů je velmi vysoká. Konkrétní čísla bohužel nemá společnost k dispozici.

Zde bychom přikročili k doporučení vedení statistik, co se týká odpovědí, návratnosti, spokojenosti s obsahem, četnosti zasílání, ze kterých by se pak dali vyvozovat mnohé závěry. Při vyhledávání možnosti vypracování žádosti o evropskou dotaci v Ostravě na googlu společnost Czech Cool Trade s.r.o. lze najít na první straně. Což hodnotíme velmi kladně.

Celkově bychom tedy společnosti navrhli pokračovat nadále v excelenci poskytování služby evropské dotace a zefektivnit práci s newslettery.

4.2.3 Návrh strategie rozvoje pro Vzdělávání a koučování

Tato služba je ve společnosti nejméně rozvinutá dle našeho názoru. Už když navštívíte internetovou stránku firmy, v záložce vzdělávání a koučování lze nalézt strohé informace k jednomu aktuálnímu kurzu Obchodním dovedností. Nejsou zde k nalezení žádné reference jako například k evropským dotacím či podnikatelskému klubu. Nejsou zde vidění žádné fotografie, žádná informace o termínech, které proběhly, které budou následovat. Dle našeho mínění by se všechny výše vyjmenované informace měly na stránkách objevit. Nejlépe i s medailonkem osoby, která kurz povede. Přiřadit tvář a historii vychvalovanému lektorovi. Ať to nejsou jen pouhá slova, ale fakty podložené tvrzení. Lektorů může být samozřejmě více, ale ten „hlavní“ může být zcela jistě vybrán a vysunut do popředí stránky, respektive záložky. Zároveň je zde výborná možnost propojení služby evropských dotací se vzděláváním. Společnost je schopna získat aktuálně prostředky z programu na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců a spolu s tím zajistit i konání kurzu. Lze tak ušetřit potencionálním zákazníků provozní náklady, které by vznikly potřebou řešit evropskou dotaci u jedné společnosti a kurz u druhé společnosti. Každé z nich samozřejmě platit za poskytované služby.

Napříč tomu, že se služba jmenuje Vzdělávání a koučování o žádném jiném kurzu se společnost nezmiňuje. Bylo by vhodné přidat další kurzy, které je společnost schopna nabídnout a realizovat. Pokud společnost nemá žádné takové tendence, měla by přikročit k přejmenování služby a úpravy stránek. Žádné informace o koučinku vlastně neposkytuje.

Akreditaci na obchodní kurz dovedností 21. století získala společnost teprve od roku 2016 a tudíž nevlastní dostatečný objem relativních dat, na základě kterých by se dal stanovit

roční či měsíční růst. Proto by se společnost měla zaměřit na kvalitní nastartování této služby, jak již bylo popsáno výše, především úpravy internetových stránek a zanesení do newsletterových emailů.

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení životaschopnosti firmy, na základě výsledku vybrat vhodný přístup k tvorbě strategie a navrhnout novou strategii rozvoje pro vybrané podnikatelské činnosti.

V teoretické části byly popsány základní přístupy k hodnocení podniku jako takového. Bylo definováno, co strategie je, principy strategického myšlení a různé typy strategií.

V praktické části byla práce věnována aplikaci Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti podniku, párovému srovnání tří podnikatelských činností pomocí Saatyho metody. Dále jsme vybrali vhodný přístup k tvoření strategií a vybrali jsme strategický styl, dle kritérií metody.

Dle Pollakova přístupu lze na základě jednání s jednatelem firmy a poskytnutých materiálů usoudit, že životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná. Z výsledku analýzy vyplývá, že firma má v současné době omezenou kapacitu pro rozvoj všech nabízených služeb. Byla proto zpracována rozhodovací analýza, na jejímž základě byly vybrány tři vhodné činnosti pro rozvoj a vytvoření vhodných strategických alternativ. Jedná se o činnosti evropské dotace, podnikatelský klub, vzdělávání a koučování.

Strategie podnikatelského klubu byla navržena formou rozšíření kmenových poboček a upustit od myšlenky franšizy, zejména pod hrozbou ztráty dobrého jména firmy a také z důvodu malého rozsahu marketingové kampaně. Pro první působiště rozšíření byl vybrán Jihomoravský kraj, konkrétně Brno. Návrh byl vytvořen tak, aby snižoval nutné investované náklady na minimum, vzhledem k omezené kapacitě finančních prostředků společnosti.

Služba evropské dotace vykazuje pravidelný 30% roční nárůst objemů získaných dotačních prostředků pro zákazníky. Návrh rozvoje pro tuto podnikatelskou činnost spočívá zejména v pokračování velmi dobré úrovně poskytované služby. Jediné doporučení od nás v tomto směru je více pracovat s newslettery, vést si statistiky a tak mít ještě prostor ke zvyšování počtu zpracovaných zakázek tj. projektových žádostí. Na druhou stranu kvalita v psaní žádostí o evropské dotace dosahuje vysoké úspěšnosti.

Návrh strategie rozvoje pro vzdělávání a koučování spočívá zejména ve vylepšení internetových stránek a lepšímu popisu nabídky jednoho kurzu, který společnost poskytuje. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje akreditací pro tento kurz teprve od roku 2016, není možné zhodnotit ekonomické měřítko růstu. Zaměřili jsme se proto na zlepšení nabídky z hlediska informovanosti členů a oslovovaných subjektů.

Mezi všemi poskytovanými službami je velmi vysoká závislost. Je tedy nutné působit ve všech směrech profesionálně, podporovat zákazníky a poskytovat jim služby s vysokou kvalitou. Jedině tak je firma schopna se nadále efektivně rozvíjet.

Seznam použité literatury

Knihy a odborné články

BAJER, Petr a Jiří MATYÁŠ. *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Eurospolečnosti, 2009. ISBN 978-80-254-4017-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.

MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN. *Entrepreneurship & small business management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2012, xxxiii, 702 s. ISBN 978-0-13-503031-8.

POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9803-7.

REEVES, Martin, Knut HAANAES a Janmejaya Kumar SINHA. *Your strategy needs a strategy: how to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press, 2015, 288 stran. ISBN 978-1-62527-586-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxi, 426 stran. ISBN 978-80-7400-572-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 80-704-3258-6.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

CZECH COOL TRADE [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechcooltrade.cz/>

Ostatní zdroje

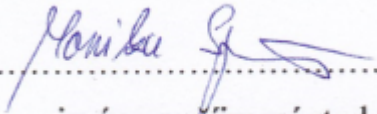
Interní materiály společnosti Czech Cool Trade s.r.o.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016


.....
jméno a příjmení studenta

